

REORGANISATION: DER WEG IN EINE LERNENDE ORGANISATION

Der erste Schritt in einem umfassenden Organisationsentwicklungsprozess zum Change Management ist die Überprüfung, Klärung und Neuformulierung von Leitbildern und strategischen Zielen im Zusammenhang mit den Impulsen, die aus dem Markt heraus eine substantielle Veränderung anzeigen. Dabei hat es sich als hilfreich erwiesen, bereits in die ersten Implementierungsschritte eine umfassende Studie zur Unternehmens- und Führungskultur zu integrieren.

Im zweiten Schritt geht es darum, die Rahmenbedingungen zu schaffen, die das Gelingen des Veränderungsprozesses auf eine sichere Basis stellen. Dazu gehören die Festlegung folgender Strukturen mit der Geschäftsführung:

1. Ziele und Projektrahmen
2. Festlegung eines Projektleitungsteams
3. Rekrutierung von internen OE-Moderatoren für ein Steuerungsteam
4. Kommunikationspolitik und Instrumente
5. Neudefinition der Rolle der Führungskräfte
6. Bestimmung und Integration fachlichen Know-hows
7. Einschätzung von Widerständen und Risiken
8. Anpassung des Instruments „Transitionsworkshop“ für alle Mitarbeiter
9. Integration bzw. Konzeption und Organisation von Outplacement-Angeboten

Die vorzulegende Konzeption entsprechender Maßnahmen zur Vorbereitung des Projektanlaufs wird im Projektleitungsteam mit den Beratern gemeinsam beschlossen.

In einem dritten Schritt geht es um die schrittweise erfolgende Kommunikation und Abstimmung des Programms gegenüber folgenden Zielgruppen:

1. Führungskreis
2. Betriebsrat
3. Belegschaft (Kick-Off-Veranstaltung)

Im vierten Schritt geht es um die Vorbereitung des Steuerungsteams:

Die externe Begleitung führt einzelne Interviews mit allen Teilnehmern des Steuerungsteams durch, um diese einzustimmen und sich kennen zulernen und um weitere Informationen zu sammeln über mögliche Widerstände und Risiken im Unternehmen.

In einem intensiven, dreitägigen Seminar „Leaders of Change“ erarbeiten die Teilnehmer des Steuerungsteams mit Hilfe der externen Begleitung eine gemeinsame methodische Sprache, die sie in die Lage versetzt, zukünftige Projekte gemeinsam zu definieren und diese zu steuern. Einen wesentlichen Aspekt bildet hierbei der Prozess der Teamentwicklung, aus dem heraus sich auch erste konkrete Ansätze zur Bildung eines von innen heraus entwickelten Unternehmens- und Führungsleitbildes gemeinsam ableiten lassen.

In einem nachfolgenden Workshop halten die Teilnehmer des Steuerungsteams mit Hilfe der externen Begleitung ihre Vorlage zu ihrer Konstituierung fest und stimmen diese „Spielregeln“ mit dem Projektleitungsteam ab.

Bevor das Steuerungsteam in die konkrete Projektarbeit geht, empfiehlt sich eine Selbstdarstellung (z.B. über die Betriebszeitung), die die Belegschaft darüber informiert, *wer/was sie ist bzw. was sie nicht ist und was sie beabsichtigt ...*

In einem parallelen Schritt geht es um die Vorbereitung der Führungskräfte:

Die Führungskräfte durchlaufen dasselbe dreitägige Seminar „Leaders of Change“, das auf die Einstimmung und auf dieselbe gemeinsame methodische Sprache abzielt wie für das Steuerungsteam. Die inhaltlichen Akzente des Seminars sind auf das Führungsverständnis hin konkretisiert – außerdem werden hier Ansätze zur Bildung eines von innen heraus entwickelten Unternehmens- und Führungsleitbildes gemeinsam abgeleitet.



Das gesamte Material (Unternehmensleitbild/Führungsleitbild) wird aus allen Seminaren „Leaders of Change“ gesammelt und vom Steuerungsteam nachfolgend verdichtet zu einer Vorlage für die Projektleitung bzw. die Geschäftsführung. Hier bedarf es einer Abstimmung und einer Freigabe, um diese Endversion letztlich redaktionell abzuschließen und zu kommunizieren. Das Resultat ist ein von innen heraus entwickeltes Leitbild, das zur Orientierung aller dient und dem Anspruch „auf dem Wege zu einer LERNENDEN ORGANISATION“ genügt. Die Sicherung der Umsetzung bedarf weiterer Maßnahmen und Instrumente, die das Steuerungsteam vorbereitet bzw. vorschlägt und an die Projektleitung weitergibt. Insbesondere betreffen solche Maßnahmen die Veränderung einer Feedback-Kultur auf Wechselseitigkeit in alle vertikalen und horizontalen Richtungen.

Die bisher beschriebenen Schritte stellen vorbereitende Maßnahmen zur Veränderung der Organisation dar und erlauben nun den START von begleitenden Implementierungsmaßnahmen in der Breite der Mitarbeiterschaft.

Hierzu gehören insbesondere die „Transitionsworkshops“, in welchen die externen Trainer intensiv und mittels interaktiver Methodik auf die Veränderungen im Unternehmen hinsichtlich zukünftiger Anforderungen eingehen. Die Transitionsworkshops sind auf die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit hin ausgerichtet, ebenso wie sie wesentlich zur Umformung von bestehenden Unsicherheiten und Ängsten zu einer Einstellung der „*Veränderung als Chance*“ in der Mitarbeiterschaft beitragen. Über die Transitionsworkshops wird später eingehend berichtet.

Häufig werden im Rahmen einer solchen ganzheitlichen REORGANISATION dennoch Entlassungen notwendig, zumindest auf kurzfristige Sicht. Das geschieht erfahrungsgemäß schon deshalb, weil Unternehmen eine Reorganisation nicht rechtzeitig genug, d.h. proaktiv durchführen.

Eine (häufig bereits auch wiederholte) Reduktion des Headcounts erfolgt daher, um kurzfristig die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Sie muss häufig parallel erfolgen, weil die Prozesse der LERNENDEN ORGANISATION zur Umsetzung mehr Zeit brauchen als der Markt es

in diesem Sinne zulässt. Das wird in den Informationsmaßnahmen, Seminaren und Workshops kommuniziert.

Die Botschaft und proaktive Handlungsweise der Unternehmensführung sollte ab diesem Zeitpunkt dennoch fürsorglich ausgerichtet sein und in konzeptioneller Weise entsprechende Angebote für diejenigen bereithalten, die das Unternehmen verlassen müssen.

Das Angebot einer professionellen Outplacementberatung vor Ort inklusive Gruppenangeboten sowie Einzelberatung und Jobhunting entspricht diesem Anspruch und hilft dem Unternehmen und den Betroffenen. Es ist zwingend erforderlich, dass die externen Berater von COUTTS an keinen Auswahlentscheidungen beteiligt sind. Auch dies wird stets kommuniziert.

Die externen Berater von COUTTS haben die Erfahrung gemacht, dass für die externe Begleitung dieser drei Projektfelder einer umfassenden Reorganisation auch drei Projektleiter eingesetzt werden sollten. Die Berater und Trainer im Bereich Prozessbegleitung für Steuerungsteam und Führungskräfte bilden ein eigenes Projektfeld und korrespondieren enger mit dem Team externer Berater, die die Transitionworkshops begleiten und durchführen.

Beide Projektfelder sind jedoch unabhängig von der Outplacementberatung. Das Projektfeld Outplacement erhält lediglich inhaltliche Briefings und Inputs aus den prozeßorientierten Feldern, um die Qualität zu optimieren. Wird diese Trennung eingehalten und adäquat kommuniziert, ist eine ganzheitliche Begleitung der REORGANISATION durch COUTTS – also durch eine Beratungsgesellschaft – möglich und sehr wirkungsvoll.

Zur Übersicht verhilft folgendes Beispiel einer Projektstruktur in einer ganzheitlichen Begleitung der REORGANISATION durch COUTTS ...

Maßgeschneiderte Change-Management-Programme als Basis erfolgreicher Restrukturierungsmaßnahmen

Der Markt im Wandel

Die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit auf einem Markt, der durch einen rasanten technischen Fortschritt und einen hohen Kosten- und Konkurrenzdruck gekennzeichnet ist, ist nach wie vor das zentrale Thema innerhalb der strategischen Unternehmensführung.

Es besteht kein Zweifel: Unternehmen müssen sich heute – wenn sie wettbewerbsfähig bleiben wollen – diesen Veränderungen anpassen. Die langfristige Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit kann jedoch nicht nur durch sporadische Anpassungen (Reaktionen) an bereits veränderte Marktbedingungen erfolgen, sondern erfordert eine strategische, kontinuierliche und zukunftsweisende Unternehmensentwicklung (permanente Aktion), die mit einmaligen Restrukturierungsmaßnahmen nicht abgeschlossen ist.

Restrukturierungen und ihre besonderen Problemfelder

Diese beschriebene Thematik wird seit Jahren aufgegriffen und erfolgreich umgesetzt. Dennoch sorgen Umstrukturierungen nach wie vor für unternehmensexterne Aufmerksamkeit und unternehmensinterne Besorgnis – ein Faktor, der vielfach unterschätzt wird und somit oftmals zum Scheitern von Reengineeringmaßnahmen führt.

Der Grundstein hierfür wird meist bereits zu Projektbeginn im Rahmen der Ist-Aufnahme gelegt und entwickelt sich im weiteren Projektverlauf.

Mitarbeiter verfolgen diese Maßnahmen, die entweder durch interne Projektteams und/oder durch externe Beratungsunternehmen durchgeführt werden, sehr kritisch. Unter der Hand werden mögliche Konsequenzen diskutiert, Gerüchte führen zu Verunsicherungen und haben eine elementare Auswirkung auf die Leistungsbereitschaft.

Risikopotentiale:

- Verschlechterung des Betriebsklimas

- Sinkende Leistungsbereitschaft
- „Kontraproduktives Gegensteuern“ der Mitarbeiter

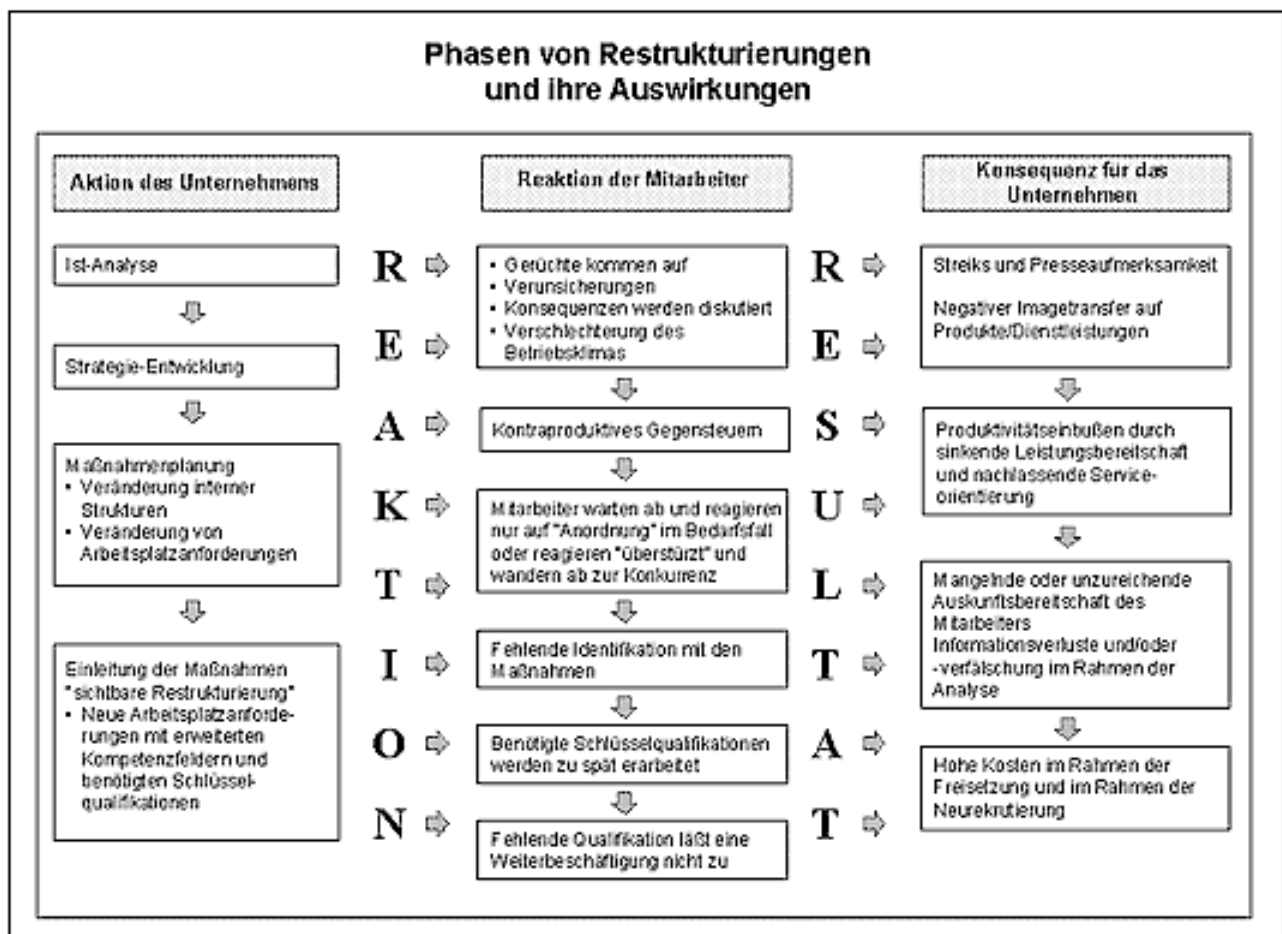
Mitarbeiter fühlen sich in diesen Projektphasen oftmals allein gelassen, hilflos und ausgeliefert. Die jahrelang gepredigte Bindung an das Unternehmen mit all den dazugehörigen Maßnahmen scheint zum reinen Lippenbekenntnis zu werden – die Vision des Arbeitsplatzverlustes mutiert zur scheinbaren Realität.

Dies jedoch auch mit der Konsequenz, dass einige Mitarbeiter in dieser Phase überstürzt reagieren und zur Konkurrenz abwandern.

Mit der „sichtbaren Umstrukturierung“ bzw. der Einleitung der Maßnahmen findet im Unternehmen gleichzeitig mit der Veränderung interner Strukturen eine Veränderung von Arbeitsplatzanforderungen, neuen Kompetenzfeldern und erweiterten Schlüsselqualifikationen statt. Mitarbeiter sind in aller Regel hierauf nicht vorbereitet – sie warten die Projektphasen ab und reagieren wie gewohnt nur auf „Anordnung“ im Bedarfsfall. Diese Reaktion kann sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter fatale Folgen haben:

Risikopotentiale

- Fehlende Identifikation mit den Maßnahmen und mangelnde Unterstützung
- Benötigte Schlüsselqualifikationen werden zu spät erarbeitet
- Fehlende Qualifikation lässt eine Weiterbeschäftigung im Unternehmen nicht zu
- Mitarbeiter werden unvorbereitet dem externen Arbeitsmarkt überlassen
- Hohe Kosten im Rahmen der Freisetzung und im Rahmen der Neurekrutierung



Transition-Programme – die Basis einer erfolgreichen Restrukturierung

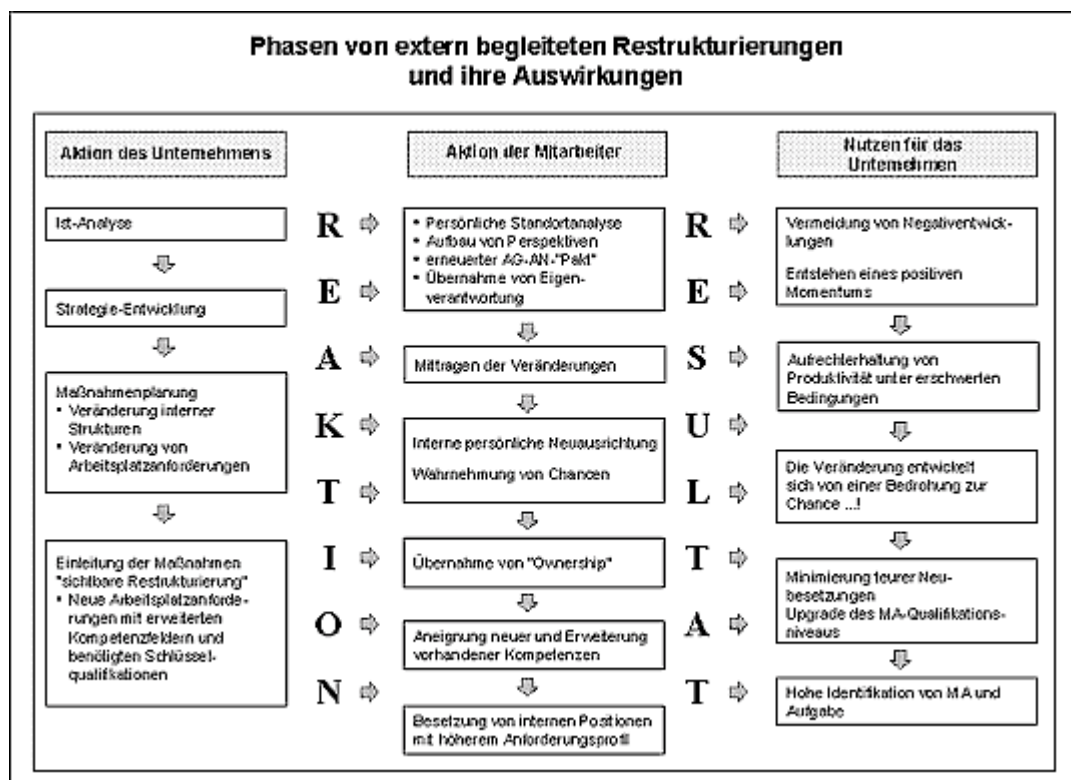
Veränderungsprozesse in Unternehmen müssen von den Mitarbeitern umgesetzt und getragen werden. Daher kommt ihnen im Rahmen von Restrukturierungen eine zentrale Rolle zu.

Sind es bisher primär die unternehmensinternen Abläufe, die einer Restrukturierung unterworfen wurden, so muss gleichzeitig eine Restrukturierung der Mitarbeiter stattfinden. Sie müssen sich ebenfalls – wie Unternehmen – diesen Veränderungen anpassen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit – ihre Beschäftigungsfähigkeit – zu erhalten. Auch hier darf nicht nur eine Reaktion aufgrund veränderter Bedingungen stattfinden, sondern sie müssen ebenfalls durch eine kontinuierliche und vorausschauende Planung und Entwicklung Veränderungsprozesse aktiv mitgestalten. Dies bedingt jedoch ein Umdenken auf ganzer Linie. Waren es jahrelang die Unternehmen, die für die Mitarbeiter die Weichen der Karriereentwicklung gestellt haben, so ist heute die Eigenverantwortlichkeit eines jeden Mitarbeiters gefragt.

Kein Unternehmen kann heute mehr eine lebenslange Beschäftigungsgarantie geben. Mitarbeiter müssen sich nunmehr als Unternehmer im Unternehmen verstehen und Verantwortung für sich selbst übernehmen – ihre Eigenverantwortlichkeit muss gefördert werden.

Coutts hat daher spezielle Employability-Programme (engl.: Beschäftigungsfähigkeit) entwickelt, die die Mitarbeiter bei den unternehmensinternen Umstrukturierungsmaßnahmen auffangen und gleichzeitig die individuelle Restrukturierung jedes einzelnen Mitarbeiters initiieren.

Dabei steht der Begriff Employability für eine persönliche Beschäftigungsfähigkeit im Sinne einer eigenverantwortlichen, vorausschauenden, alle internen wie externen Einflußfaktoren berücksichtigenden Karriereplanung. Zentrales Element ist dabei die Verankerung des Bewusstseins, für seine eigene Entwicklung selbst verantwortlich zu sein.



AG = Arbeitgeber AN = Arbeitnehmer MA = Mitarbeiter

Inhalte und Nutzen der Employability-Programme

Die zuvor beschriebenen Problemfelder, die im Rahmen von Restrukturierungsmaßnahmen auftreten, werden durch den Einsatz der Employability-Programme sukzessive bereinigt.

1. Phase

Im ersten Schritt wird die Verunsicherung der Betroffenen durch die systematische Auseinandersetzung mit den Ursachen, den Zielen und dem zeitlichen Ablauf der Reorganisation im Kontext zur externen Arbeitswelt aufgearbeitet.

In Form eines Arbeitshandbuches erhält jeder Betroffene die Möglichkeit, sich intensiv durch aktuelle Kommentare mit den Veränderungen der Arbeitswelt auseinanderzusetzen und kann insofern die Veränderungen im eigenen Unternehmen, auf die speziell Bezug genommen wird, besser einordnen und verstehen.

In einem zweiten Teil des Arbeitshandbuches wird eine vorläufige Standortanalyse mittels Selbsteinschätzungstests vorgenommen, die Aufschluss über verschiedene persönliche Aspekte wie z. B. Stärken/Schwächen, private wie berufliche, kurz-, mittel- und langfristige Zielsetzungen geben, aber auch Einschätzungen durch Dritte.

Ergebnis:

Die Betroffenen können somit anders mit der Situation umgehen, als wenn das eigene Verhalten durch Angst gelähmt wird. Sie entwickeln eine aktive Einstellung und befassen sich objektiver und zielorientierter mit dem gesamten Veränderungsprozess.

2. Phase

In einem interaktiven Workshop werden alle Aspekte des Arbeitshandbuches vertieft und aufgearbeitet. Durch verschiedene Übungen wird der Prozess der Entwicklung einer aktiven, vorwärtsgerichteten Einstellung unterstützt. Der bedrohliche Charakter der anstehenden Veränderungen verliert an Schärfe. Aus Resignation und Angst entsteht planvolles, professionelles, persönliches Veränderungsmanagement.

Hier geht es um die gegenseitige „Neuverpflichtung“ zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer während der Restrukturierungsphase, den gegenseitigen Rechten und Pflichten, den Erwartungshaltungen und den besonderen Spielregeln. Die persönliche Standortbestimmung eines jeden einzelnen und die sich daraus ergebenden Perspektiven während und nach der Restrukturierung werden systematisch erarbeitet und münden ein in einen „Action Plan“, der entweder die zukünftige interne Weiterbeschäftigung zum Ziel hat oder die persönliche Vorbereitung auf den externen Arbeitsmarkt.

Nach Abschluss des Workshops erhält jeder Teilnehmer in intensiven Vier-Augen-Gesprächen mit einem externen Counits-Berater Gelegenheit, ganz persönliche Problemstellungen zu erörtern, die sich aus den Veränderungen ergeben können oder tatsächlich ergeben und die vielfältiger Natur sein können. Für diese Gespräche unter vier Augen wird den Arbeitnehmern vollste Vertraulichkeit zugesichert. Diese Vertraulichkeit sowie die Objektivität der externen Berater gewährleisten das Zustandekommen eines konstruktiven und vertrauensvollen Dialogs.

Ergebnis:

Der wichtigste Effekt ist dabei der positive Blick nach vorn und das „Nicht-den-Kopf-in-den-Sand-stecken“. Kurz-, mittel- und langfristige berufliche und private Ziele werden entwickelt und miteinander abgestimmt im Kontext der Reorganisation und der sich daraus möglicherweise ergebenden Konsequenzen. Das bedeutet, dass das Handeln der Betroffenen eine sinnvolle, konstruktive Struktur bekommt, definierte Ziele effektiv verfolgt werden. Und dies vor, während und nach einer Reorganisation.

3. Phase

Potentialanalysen stellen den nächsten sinnvollen Schritt in diesem Employability-Konzept dar, verbunden mit korrektiven Maßnahmeplänen qualitativer und quantitativer Art in Bezug auf Kernkompetenzen des momentanen bzw. späteren externen Arbeitgebers. Aus den

Ergebnissen der Potentialanalysen werden Weiterbildungs- oder Qualifikationsmaßnahmepläne entwickelt, deren konsequente Umsetzung zu einer internen Weiterbeschäftigung im Unternehmen führen, oder die Basis für einen erfolgreichen Start im externen Arbeitsmarkt darstellen kann.

In jedem Fall wird das Niveau der beschäftigungsrelevanten Fähigkeiten und Kenntnisse gezielt adressiert und angehoben, so dass die „Vermarktbarkeit“ der eigenen Person sowohl intern als auch extern konsequent verbessert wird. Idealerweise – und dazu regen Employability-Programme von Coutts an – stellt dies einen kontinuierlichen Prozess dar, der in regelmäßigen Abständen wiederholt werden sollte, d. h. eine Gegenüberstellung des persönlich einzubringenden Nutzenspektrums mit den mittel- bis langfristigen Anforderungen des Arbeitgebers oder externer potentieller Arbeitgeber.

Ergebnis:

Dies kann einen drastischen Wechsel des Karrierepfades bedeuten, einhergehend mit einer umfassenden Neuausrichtung aller Lebensumstände – bis hin zu einem Umzug in eine andere Region, zu einem neuen Arbeitgeber, in einer neuen Branche, in einer neuen Position. Es kann auch einen Positionswechsel im eigenen Unternehmen mit anspruchsvollerem Aufgabengebiet und mehr Verantwortung bedeuten. Es mag aber auch zu gänzlich anderen Möglichkeiten, z. B. Teilzeitbeschäftigung in Verbindung mit Weiterbildung, führen. Das A und O jedoch ist, die persönliche Beschäftigungsfähigkeit (Employability) am Markt, sei es intern oder extern, zu orientieren und immer wieder den neuen Entwicklungen anzupassen, systematisch und zielorientiert. Sich zurücklehnen und auf Altbewährtem auszuruhen oder sich darauf zu verlassen, kann sowohl für das Unternehmen wie auch für den Mitarbeiter mitunter gefährlich werden.

Fazit

Von einer intensiven, professionellen, externen Unterstützung von Arbeitnehmern, die von einer Reorganisation betroffen sind, in der Form eines hier beschriebenen Employability-Programmes profitieren beide Seiten, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, in ganz erheblichem Umfang. Das Funktionieren und die Umsetzung sowie das positive Mittragen einer Reorganisationsmaßnahme, vor allem in den Köpfen der betroffenen Mitarbeiter, ist ein entscheidender Faktor, der das Gelingen solcher Maßnahmen erst ermöglicht. Die intelligenteste Umstrukturierung bringt nicht die gewünschten Ergebnisse, wenn sie nur technisch funktioniert aber die handelnden Menschen nicht voll dahinterstehen.

Die systematische Verbesserung der persönlichen Beschäftigungsfähigkeit eines jeden einzelnen andererseits ist die beste Voraussetzung für betroffene Mitarbeiter, aus Verlierern einer Reorganisation zu Gewinnern zu werden.